



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN PASURUAN

Ach Yumaris Irvany dan Fariz
STIE Yayasan Palapa Nusantara Surabaya
corresponding author : fariz@stieyapan.ac.id

ABSTRAK

Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tepat merupakan kunci keberhasilan perusahaan, karena sumber daya manusia tidak saja dipandang sebagai unsur produksi tetapi juga sebagai manusia yang memiliki emosi dan keunikan tersendiri serta kepribadian yang berbeda dengan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia melalui segala bentuk aktualisasi potensinya, merupakan aktor utama pembentukan keunggulan dan sekaligus menjadi kunci kemajuan perusahaan. Dengan demikian integritas, budaya organisasi serta kepuasan kerja menjadi hal penting dalam meningkatkan kinerja. Tujuan pada penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan integritas terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan berjumlah 89 pegawai. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ; (2) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ; (3) Terdapat pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : budaya organisasi, kepuasan kerja, integritas, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tepat merupakan kunci keberhasilan perusahaan, karena sumber daya manusia tidak saja dipandang sebagai unsur produksi tetapi juga sebagai manusia yang memiliki emosi dan keunikan tersendiri serta kepribadian yang berbeda dengan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia melalui segala bentuk aktualisasi potensinya, merupakan aktor utama pembentukan keunggulan dan sekaligus menjadi kunci kemajuan perusahaan. Dengan demikian integritas, budaya organisasi serta kepuasan kerja menjadi hal penting dalam meningkatkan kinerja (Rivai, 2015:48).

Integritas pegawai digambarkan oleh perilakunya dalam bekerja yang selalu mematuhi prinsip moral dan etika. Integritas merupakan karakteristik pegawai yang mampu mengembangkan kepribadiannya sedemikian rupa sehingga mencapai tingkat perkembangan yang tinggi, seimbang, dan terpadu antar berbagai aspek dalam dirinya baik fisik, sosial dan spiritual. Artinya seorang pegawai yang memiliki integritas akan dicerminkan oleh pribadinya yang jujur dalam bekerja sehingga memiliki kinerja optimal. Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa seorang pegawai yang memiliki integritas akan dapat memahami apa yang menjadi tanggung jawab atau kewajibannya dalam bekerja dan apa yang menjadi hak serta apa saja yang harus dipatuhinya sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam suatu instansi. Dengan demikian kinerjanya akan optimal yang berdampak pada peningkatan kinerja instansi (Carolita, 2017).

Integritas juga menjadi karakter kunci bagi seorang pemimpin pada organisasi pemerintah. Seorang pemimpin yang mempunyai integritas akan mendapatkan kepercayaan dari pegawainya. Pemimpin yang berintegritas dipercayai karena apa yang menjadi ucapannya juga menjadi tindakannya. Dan dalam sebuah organisasi, integritas seorang pemimpin memegang peranan penting dalam kelangsungan organisasi tersebut.



Penegakan integritas dan nilai-nilai etik suatu organisasi dicapai dengan menerjemahkan ke dalam standar perilaku yang disebut kode etik atau aturan perilaku. Kode etik atau aturan perilaku menjadi standar perilaku organisasi atau individu, sebagai upaya dan cara mencapai tujuan organisasi melalui penerapan kode etik atau aturan perilaku, tujuan organisasi harus dicapai lebih dari sekedar ketaatan terhadap hukum dan peraturan tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai yang menjadi prioritas orang. Hal ini akan bisa tercapai melalui penegakan disiplin dan keteladanan pimpinan. Pelaksanaan integritas dan nilai etika bukan hal yang sederhana dan mudah dilakukan maka diperlukan pedoman sebagai acuan.

TINJAUAN PUSTAKA

Jex. (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Menurut Jex, kepuasan kerja selalu berkaitan dengan sikap pekerja alas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan, yaitu pekerja yakin bahwa pekerjaan mereka menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau pekerja secara teratur dan disiplin.

Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Menurut Handoko (2017:61) mengemukakan adanya perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Robbins (2017:32) juga menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2015).

Banyak definisi budaya organisasi. namun pada dasarnya definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin. 2015:98), yaitu

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
2. *Diffentiation approach*. menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.
3. *Fragmentation approach*. pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada. yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.



Menurut Luthans (2016:104). budaya organisasi merupakan norma-norma dan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2017:32) mengatakan budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas yang sama.

Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*) (Hofstede, 2015:87) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak permukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi pegawai dalam menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seorang pegawai untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Keempat unsur itu diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal.

Berbicara tentang integritas berarti berbicara tentang konsistensi antara dua hal, yaitu pikiran dan tindakan dalam bentuk pengambilan keputusan. Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Keadaan berperilaku dengan integritas diharapkan muncul bukan hanya karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk berintegritas, tetapi karena individu tersebut memahami dengan baik bahwa memiliki integritas adalah bagian dari proses untuk membangun sesuatu yang lebih baik di dalam keluarga, organisasi, atau negara (Wuryanti, 2017)

Menurut Metha (2017 : 69) menyatakan orang dengan integritas bersedia untuk mengambail konsekuensi dari tindakannya, walaupun itu sulit, orang yang prinsipnya mencari kenamanan diri, bukanlah kandidat integritas karena tidak ada kemungkinan untuk terjadi konflik-antara prinsip dan kenyamanan -dimana integritas akan hilang. Dimana tidak ada kemungkinan kerugian, integritas tidak akan ada.

Alim dkk (2017) menyatakan bahwa kualitas pegawai dapat dicapai jika memiliki kompetensi yang baik dan hasil pekerjaannya berpengaruh terhadap prestasi kerja. Pegawai sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas instansi harus senantiasa meningkatkan pengetahuan yang telah dimiliki agar penerapan pengetahuan dapat maksimal dalam praktiknya.

Pegawai yang memiliki integritas akan bertindak sejalan dengan nilai-nilai prinsipnya atau kesesuaian antara kata-kata dan perbuatan merupakan hal yang esensial. (Gostick, 2016 : 91). Lebih lanjut menurut Gostick terdapat 10 karakteristik pegawai yang memiliki integritas yaitu :

1. Menyadari bahwa hal-hal kecil itu penting.
2. Menemukan yang benar (saat yang lain melihat abu-abu).
3. Bertanggung jawab
4. Menciptakan budaya kepercayaan
5. Suka menepati janji
6. Peduli terhadap kebaikan yang lebih besar



7. Jujur, namun rendah hati
8. Bertindak seakan sedang diawasi.
9. Bekerja secara integritas
10. Konsisten

Menurut Sutrisno (2016 : 81), integritas professional lebih seperti etika. Integritas professional lebih spesifik pada lingkungan sebuah profesi, tetapi tidak seluruhnya bebas dari moral. Selanjutnya menurut Metha (2017 : 79), apabila kita mengharapkan seseorang untuk bertindak dengan integritas dalam konteks professional, maka penilaian kita terhadap mereka seharusnya didasarkan pada pengertian konteks ini; tugas-tugas khusus, kewajibannya, hak, kompetensi dan sebagainya. Menurut Metha (2017 : 80), cara-cara menegakkan integritas dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Pengenalan terhadap diri sendiri

Merupakan pondasi dasar dan berlangsung seumur hidup. Yang menjadi persoalan adalah bahwa mengenal diri sendiri seringkali dirasa sebagai pengalaman menyakitkan. Karena bagi kebanyakan orang, tidak mudah untuk dapat menerima kenyataan bahwa dirinya memiliki kelemahan. Oleh sebab itu Pegawai harus mengenali apa yang menjadi kekurangannya yang meliputi :

a. Cara negative atau salah :

- 1) Disimpan dalam alam bawah sadar (represi)
- 2) Mencari pembenaran untuk kelemahan yang ada (rasionalisasi)
- 3) Mengingkari, menganggap bahwa itu merupakan kekurangan orang lain. Atau sehat

b. Cara positif :

- 1) Menerima kekurangan diri sendiri, yaitu dengan menerima apa adanya.
- 2) Mengembangkan hal-hal positif yang kita punya dan dengan sendirinya hal-hal negatif akan semakin berkurang.

2. Mawas Diri

Semakin mawas diri semakin jelas prinsip hidup apa yang harus kita jalani atau tegakkan. Dalam organisasi bahwa "*Act with Integrity*", diartikan dengan bertanggung jawab untuk menjunjung tinggi prinsip, nilai, keyakinan, norma dan etika perusahaan ataupun profesi dalam perkataan dan tindakan pada saat berhubungan dengan orang lain baik internal dan atau eksternal. Hal ini digambarkan oleh :

- a. Menggunakan komunikasi yang jujur dan terus terang pada saat berhubungan dengan orang lain.
- b. Membuat janji yang realistis dan berusaha untuk merealisasikan (menepatinya).
- c. Menjadikan diri sebagai panutan atau contoh (model) yang efektif dalam berperilaku secara etis.
- d. Menjaga dan memperlakukan informasi rahasia secara etis.
- e. Menjaga dan melindungi reputasi organisasi (perusahaan).

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan (Alwi, 2016:79). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

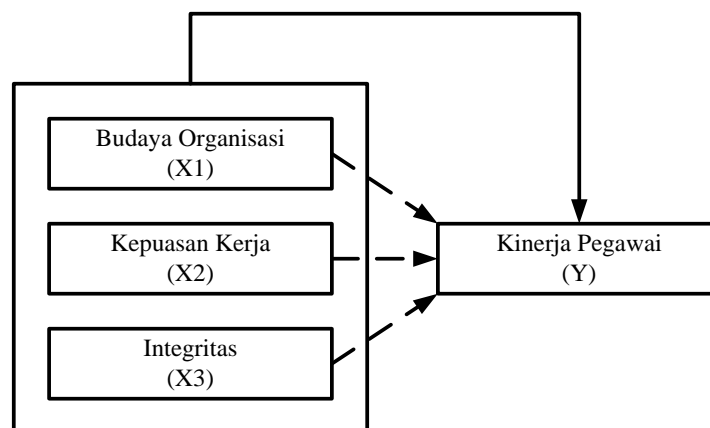
Viswesvaran & Ones (2016) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur dimana pegawai terikat atau yang dilakukan pegawai yang



berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Thompson (2017), untuk mengukur kinerja pegawai diperlukan pengamat yang membuat keputusan penilaian terhadap kecenderungan perilaku orang yang dievaluasi yang berhubungan dengan kontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Tsui, *et al.* (2017), kinerja pegawai dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, etisiensi, standar professional, kearnmpuan, penilaian ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas. Menurut Eka dan Subowo (2017:51), indikator dari kinerja pegawai adalah faktor kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan, keandalan dan kerjasama.

Waldman (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerjanya. Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan. perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan proses *staffing*, keakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2015:17). Definisi lain kinerja adalah hasil kerja pegawai terhadap kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu (Simamora, 2016:54). Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2016:29), kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jurnlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi dan atau peiakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangible*, tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Produktifitas pegawai antara lain sangat ditentukan oleh mutu SDM pegawai. Ukuran kinerja dalam dunia penelitian dan pengembangan adalah mutu hasit riser, tingkat adopsi dan difusi hasil penelitian, serta dampaknya bagi kesejahteraan masyarakat. Jadi, kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan dampak (*outcome*). Agar diperoleh hasil sesuai standar perusahaan dan industri maka kinerja perlu dikelola. Untuk itu, perusahaan perlu mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari pengertian-pengertian kinerja tersebut, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian atau penilaian kinerja karyawan mcupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan.



2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan.
3. Integritas mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini menitik beratkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan harus terukur, dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralissikan. Pendekatan ini dimulai dengan hipotesis dan teori-teori, model analisis, mengidentifikasi variabel, membuat definisi operasional, mengumpulkan data (baik primer maupun sekunder) berdasarkan populasi dan sampel serta melakukan analisis data. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan dengan jumlah 89 orang. Sampel yang dipergunakan adalah seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini menggunakan sensus, yaitu semua 89 pegawai dijadikan sampel.

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis penelitian yang telah ditetapkan, serta dengan melihat model konseptual penelitian, maka variabel-variabel yang akan dianalisis terdiri dari 2 (dua) macam yaitu :

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas (X) yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain, atau variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependent / variabel terikat (Sugiyono, 2015 : 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel bebas adalah :

- a. Budaya organisasi (X_1) adalah norma-norma dan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya, meliputi :
 - 1) Pegawai selalu memperhatikan setiap pekerjaan secara detail dan rinci
 - 2) Pegawai selalu berpikir inovatif dan kreatif
 - 3) Pimpinan senantiasa memberi perhatian atau kepedulian terhadap permasalahan pegawainya
 - 4) Pimpinan sangat menekankan kekompakan dan kebersamaan
- b. Kepuasan kerja (X_2) adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, meliputi :
 - 1) Instansi memberikan gaji dan penghasilan lebih baik dibanding instansi lain
 - 2) Pegawai suka dengan mekanisme yang digunakan dalam hal promosi pada instansi
 - 3) Di instansi ini saya bekerja dengan orang-orang yang penuh tanggungjawab
 - 4) Di instansi ini atasan saya selalu memberikan dukungan pada pegawai
- c. Integritas (X_3) adalah karakteristik yang dimiliki oleh pegawai yaitu kejujuran dan kesesuaian antara nilai-nilai dan perilaku dalam melakukan pekerjaannya, meliputi :
 - 1) Pegawai mengerti apa yang jadi wewenangnya
 - 2) Pegawai memahami seluruh kewajibannya
 - 3) Pegawai jujur dalam berbicara
 - 4) Pegawai jujur dalam setiap tindakan

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat (Y) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015 : 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel terikat adalah kinerja pegawai.



Kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, meliputi :

- Pegawai selalu berusaha memperoleh hasil lebih baik dari sebelumnya
- Pegawai selalu mengutamakan kuantitas atau hasil sesuai dengan target yang ditetapkan
- Pegawai selalu bekerja secara efektif dengan memaksimalkan waktu yang ada
- Pegawai selalu berusaha mengembangkan inisiatif dan mandiri
- Pegawai selalu berpedoman pada kebijakan dan aturan organisasi yang telah ditetapkan

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Uji t untuk uji secara parsial dan uji F untuk uji secara simultan. Rumus tersebut adalah sebagai berikut :

Rumus Regresi Berganda :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (\text{Ghozali, 2015 : 46})$$

Keterangan :

Y = kinerja pegawai

X₁ = budaya organisasi

X₂ = kepuasan kerja

X₃ = integritas

β₀ = konstanta

β₁.....β_n = koefisien regresi

e = variabel pengganggu di luar variabel bebas

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut

Tabel 1. Uji Validitas Budaya Organisasi (X1)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X1.1	0,624	0,000	Valid
X1.2	0,642	0,000	Valid
X1.3	0,628	0,000	Valid
X1.4	0,547	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk budaya organisasi lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 2 Uji Validitas Kepuasan Kerja (X2)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X2.1	0,508	0,000	Valid
X2.2	0,536	0,000	Valid
X2.3	0,581	0,000	Valid
X2.4	0,642	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk kepuasan kerja lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 3 Uji Validitas Integritas (X3)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X3.1	0,627	0,000	Valid
X3.2	0,579	0,000	Valid
X3.3	0,659	0,000	Valid
X3.4	0,694	0,000	Valid



Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk integritas lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 4 Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
Y.1	0,770	0,000	Valid
Y.2	0,854	0,000	Valid
Y.3	0,856	0,000	Valid
Y.4	0,629	0,000	Valid
Y.5	0,726	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui bahwa nilai probabilitas kelima item pembentuk kinerja pegawai lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti kelima item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat tingkat kehandalan instrumen sebagai alat ukur dalam penelitian, sehingga hasil penelitian nantinya benar-benar memenuhi standar ilmiah dan tidak bias. Untuk menguji reliabilitas instrumen ini menggunakan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*, hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah :

Tabel 5 Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
budaya organisasi (X1)	0,644	Reliabel
kepuasan kerja (X2)	0,675	Reliabel
integritas (X3)	0,652	Reliabel
kinerja pegawai (Y)	0,827	Reliabel

Hasil perhitungan dalam analisis ini menggunakan program SPSS for Windows release 22.0 seperti yang tercantum pada lampiran, lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 6 Koefisien regresi

Variabel	Koefisien regresi
Konstanta	0,854
Budaya Organisasi (X1)	0,126
Kepuasan Kerja (X2)	0,197
Integritas (X3)	0,599

Persamaan regresi linier berganda akan diperoleh sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,854 + 0,126 X_1 + 0,197 X_2 + 0,599 X_3$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta (β_0) sebesar 0,854 menunjukkan besarnya kinerja pegawai, apabila seluruh variabel bebas tersebut sama dengan nol.
2. Koefisien regresi untuk budaya organisasi (X_1) sebesar 0,126. Berarti jika budaya organisasi (X_1) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,126 satuan.
3. Koefisien regresi untuk kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,197. Berarti jika kepuasan kerja (X_2) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,197 satuan.
4. Koefisien regresi untuk integritas (X_3) sebesar 0,599. Berarti jika integritas (X_3) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,182 satuan.



Nilai *adjusted R square* dimana hasil perhitungan dari lampiran 3 sebesar 0,645 atau 64,5 % pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan integritas terhadap kinerja pegawai sebesar 64,5 %, sisanya 35,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 7 Hasil Perhitungan Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Signifikan	Keterangan
Budaya organisasi (X1)	7,615	1,988	0,000	Ada pengaruh
Kepuasan kerja (X2)	8,537	1,988	0,000	Ada pengaruh
Integritas (X3)	9,735	1,988	0,000	Ada pengaruh

1. Nilai t hitung Budaya organisasi(X1) sebesar 7,615 lebih besar dari t tabel 1,988 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis pertama (H1 yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja diterima.
2. Nilai t hitung motivasi (X2) sebesar 8,537 lebih besar dari t tabel 1,988 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja diterima.
3. Nilai t hitung motivasi (X3) sebesar 9,735 lebih besar dari t tabel 1,988 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis kedua (H3) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja diterima.

PEMBAHASAN

Widodo (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan organisasi. Juga ditegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempunyai sifat kompetitif. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat akan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatan organisasi. Hal ini merupakan dukungan yang sangat berarti dalam mencapai kesuksesan organisasi. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling produktif. Budaya organisasi yang merupakan sekumpulan nilai, dengan sengaja diambil dan dikembangkan oleh pemilik (founders) untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh pegawai.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Dewi, 2017).

Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja adalah merupakan suatu bentuk hubungan yang sangat berarti dalam mencapai kesuksesan organisasi. Sehingga jika budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling produktif juga.

Indriani (2017) menjelaskan kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan respon seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respon seseorang meliputi respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Disamping itu kepuasan kerja bukanlah suatu



konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Baskoro (2017) kembali menjelaskan bahwa kinerja hasil kerja yang dicapai seseorang pegawai terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan organisasi.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik (Baskoro, 2017).

Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku, dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Integritas juga mewajibkan individu agar taat terhadap standar teknis dan etika yang dimiliki organisasi. Integritas bukan hanya masalah kejujuran, masalah etis dan moral, bahwa orang tidak berbohong atau tidak melakukan hal-hal tidak bermoral. Untuk dapat menghasilkan kinerja baik di tempat kerja, seseorang harus memiliki dalam dirinya harus bersifat jujur, berani, berdaya juang, membangun hubungan baik, pandai mengorganisasikan diri sendiri, teratur, dan terencana dengan baik. Wujud kepemilikan integritas diri itu muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja baik. (Wuryanti, 2017)

Integritas mewajibkan individu agar taat pada standar teknis dan etika yang dimiliki oleh organisasi. Integritas bukan hanya masalah kejujuran, masalah etis dan moral bahwa orang tidak berbohong atau tidak melakukan hal-hal tidak bermoral. *Integrity* berkaitan juga dengan kinerja, suatu pencapaian hasil baik yang dicapai dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran dan nilai-nilai moral lainnya. Kata *integrity* berasal dari akar kata "*integrated*", yang berarti berbagai bagian dari karakter dan keterampilan berperan aktif dalam diri kita, yang tampak dari keputusan dan tindakan-tindakan kita. (Arfah, Yuwaldi, dan Mirza, 2018)

Keterkaitan antara integritas dengan kinerja adalah semakin tinggi integritas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi/tempat dia bekerja maka kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut juga akan mengalami peningkatan. (Sujiyanto, 2017).

KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh secara parsial variabel budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh secara parsial variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh secara parsial variabel integritas (X_3) terhadap kinerja pegawai.

SARAN

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan, antara lain :

1. Apabila sistem organisasi mendukung terhadap kepentingan pegawai akan memberikan dampak yang positif terhadap persepsi dukungan internal pegawai terhadap organisasi sehingga akan meningkatkan hubungan antar personal, kesadaran, dan tanggung jawabnya termasuk kontribusinya terhadap organisasi. Artinya bahwa para pegawai merasakan bahwa sistem yang ada di dalam instansi mendukung keberadaan mereka sebagai anggota organisasi.
2. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling produktif.



DAFTAR PUSTAKA

- Alim, M. Nizarul. Trisni Hapsari dan Lilik Purwanti, 2017, Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kualitas Audit dengan Etika Auditor Sebagai Variabel Moderasi. *SNA X*. Makassar.
- Alwi, S, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Strategi Keunggulan Kompetitif, Yogyakarta: BPFE.
- Anoraga, P, 2016, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rhneka Cipta.
- Arfah, Yuwaldi, dan Mirza, 2018, Pengaruh Komitmen, Integritas, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh, *Jurnal Magister Manajemen*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, Vol. 2, No. 1, Januari 2018.
- Bahrin, K, 2016, Analisis pengaruh dimensi nilai budaya terhadap sikap komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan, *Jurnal Komunikasi Bisnis* Vol, 4, No, 2, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Baskoro, 2017, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT, Janur Kuning Kudus”, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* Vol, 2 No, 3, Universitas Diponegoro.
- Chen, C, K, 2015, Research on impacts of team leadership on team effectiveness, *The Journal of American Academy ((Business*, Cambridge, 266-278.
- Dewi, 2017, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, Vol 14 No 1 / Maret 2017, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Dubrin Andrew. J, 2016, *The Complete Ideal's Guide Leadership*, Edisi Kedua, Prenada, Jakarta.
- Eka, I, L, dan Subowo, 2017, Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon, Sinergi, Edisi Khusus on Human Resources, Hal, 129-140.
- Encyclopedia Britannica, 2013, *Encyclopedia Britannica*, Inc.
- Eviyanti, M,L, 2016, Analisis hubungan faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan; Studi kasus pada industri jamu dan farmasi P,T, Sido Muncul, P,T, Jamu Jago dan P,T, Jamu Leo Semarang, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol, 3, No 5, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fritzsche, B, A, dan Parrish, T, J, 2016, *Theories and Research on Job Satisfaction*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



- Ghozali, H. Imam, 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gostick, Adrian & Dana Telford, 2016, *The 24-Carrot Manager: A Remarkable , Mitt Romney*.
- Handoko, 2017, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hofstede, G, J, 2015, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Revised and expanded second edition, New York: Mc, Graw-Hill.
- Indriani, 2017, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta”, EXCELLENT Edisi 1 No, 1, STIE AUB Surakarta.
- Jex, S, M, 2016, *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*, New York : John Wiley & Sons.
- Luthans, F, 2016, *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V,A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mahsun, M, 2017, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Mangkuprawira, S, & Hubeis, A, V, 2016, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Martin, J, 2015, *Cultures in Organizations: Three Perspective*, Oxford University Press, London.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.
- Metha Kartika Carolita, 2017, Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Objektivitas, Integritas, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Hasil Audit. (Studi Pada Kantor Akuntan Publik Di Semarang), *Diponegoro Journal of Accounting* Volume 1, Nomor 1, Tahun 2017, Universitas Diponegoro Semarang.
- Panggabean, M, S, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-2 Jakarta: Galia Indonesia.
- Rivai, Veithzal, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2017, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins dan Judge, 2016, *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.



- Siagian, S, P, 2015, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Simamora, H, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P, J, 2017, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: FE UI.
- Soedjono, 2017, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, Vol 7, No, 1, 68-83.
- Sudarmadi, 2017, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan; Studi Empiris Karyawan Administratif Universitas Semarang, *Jurnal Mitra Ekonomi Universitas Diponegoro*, Semarang.
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sujiyanto, 2017, Pengaruh Integritas Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kebijakan Pimpinan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Di Lingkungan Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Batu, Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Islam Malang, Vol. 2, No. 2, Agustus 2017.
- Sutrisno, Edy, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Thompson, R, 2017, *Information Technology and Management*, New York: McGraw-Hill.
- Tsui, A,S,, Pearce, J, L,, Porter, L, W, and Tripoli, A, M, 2017, Alternative Approach to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?, *Academy of Management Journal*, Vol, 40, No, 5, p,1089.
- Viswesvaran, C, & Ones, D, S, 2016, Perspectives on models of job performance, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol, 8, No, 4, 216-226.
- Waldman, D,A, 2017, Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol, 44, No, 1, 134-14.
- Widodo, 2017, Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan *Locus Of Control* Terhadap Kinerja Manajemen (Studi Kasus PTS di Jawa Barat)", *Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah* Vol, 2 No, 2, Unisma Bekasi.
- Wuryanti, 2017, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM (Studi BLHKP, BKPPD dan BPMP Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara), *Conference in Bussiness, Accounting and Management*, Volume 2 No 1, May 2017, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Jawa Tengah.